



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME.**

**AUTORA:**

**Icaza Soledispa Katherine Johanna**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del  
título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA:**

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador**

**7 de septiembre del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Icaza Soledispa Katherine Johanna**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Estacio Campoverde Mariana de Lourdes, Mgs.**

**Guayaquil, a los 7 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Icaza Soledispa Katherine Johanna**

### **DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 7 del mes de septiembre del 2022**

**EL AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Icaza Soledispa Katherine Johanna**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Icaza Soledispa Katherine Johanna**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del componente práctico del examen complejo, **Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 7 del mes de septiembre del 2022**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_

**(Apellidos, Nombres completos)**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Guayaquil, 6 de septiembre del 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME.docx</a> (D143740911)
<b>Presentado</b>	2022-09-07 21:55 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	katherine.icaza@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	ICAZA SOLEDISPA KATHERINE JOHANNA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 11 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:** “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MÉTODO DE MEJORAR EN LA EMPRESA CME”

**Estudiante:**

- Icaza Soledispa Katherine Johanna

**Tutora:**

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA  
DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSC. MARIANA DE LOURDES ESTACIO CAMPOVERDE**

DIRECCIÓN DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA**

DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. CHIQUITO LAZO EFRÉN EDUARDO, Mgs**

DOCENTE REVISOR

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	IX
Introducción.....	2
Diagnóstico Organizacional.....	4
Cultura Organizacional.....	4
Comunicación organizacional.....	5
Capacitación Organizacional.....	6
Planificación estratégica.....	7
Diseño de la estrategia.....	10
Planificación Estratégica.....	10
<b>Diseñar la misión, visión y valores organizacionales</b> .....	<b>10</b>
Realizar un plan de capacitación.....	11
Implementar incentivos salariales y no salariales.....	12
Campaña de fidelización.....	12
Implementación de la estrategia.....	13
Metodología.....	13
Diseñar la misión, visión y valores organizacionales.....	13
<b>Realizar un plan de capacitación</b> .....	<b>15</b>
<b>Implementar incentivos salariales y no salariales</b> .....	<b>16</b>

Campaña de fidelización ..... 17

Responsables..... 18

Recursos ..... 18

Conclusión ..... 21

Bibliografía..... 24

**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN ..... 2**



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la situacional controversial de la empresa CME, dar una mejor propuesta de planificación estratégica, dado que a partir de este cambio de enfoque en los intereses de la gerencia hemos visto consecuencias en el sentir de los colaboradores dentro de la organización uno de los principales problemas o falencias se ha visto reflejada en su baja captación de clientes ocasionando incomodidad e insatisfacción en los colaboradores. La metodología que se utilizo fue el enfoque cualitativo, realizando un análisis situacional e implementado herramientas como encuestas. Entre las estrategias más importantes que se diseñaron están: estructuración de la misión, visión y valores organizacionales; diseño de un plan de capacitación ligado a la misión y visión; Implementación de incentivos salarias y no salariales y elaboración de una campaña de fidelización. Estas estrategias nos ayudaran a tener una mejor visión de lo que deseamos para captar clientes, poniendo como prioridad a nuestros colaboradores, aumentando su satisfacción y mejoramiento del clima laboral, teniendo como resultado la atención eficaz, y así la captación de más usuarios.

**Palabras Claves:** *Planificación estratégica, Capacitación, Incentivos Salariales, Valores Organizacionales*

## **ABSTRACT**

*The objective of this work is to improve the controversial situation of the CME company, to give a better strategic planning proposal, given that from this change of focus on the interests of management we have seen consequences in the feelings of the collaborators within the company. organization one of the main problems or shortcomings has been reflected in its low customer acquisition causing discomfort and dissatisfaction in employees. The methodology used was the qualitative approach, performing a situational analysis and implementing tools such as surveys. Among the most important strategies that were designed are: structuring of the organizational mission, vision and values; design of a training plan linked to the mission and vision; Implementation of salary and non-salary incentives and development of a loyalty campaign. These strategies will help us to have a better vision of what we want to attract customers, prioritizing our collaborators, increasing their satisfaction and improving the work environment, resulting in effective service, and thus attracting more users.*

**Keywords:** *Strategic planning, Training, Salary Incentives, Organizational Values*

## **Introducción**

La clínica de atención integral medica de especialidades CME, cuenta con quince años de trayectoria en los cuáles se ha especializado en atender a pacientes periódicamente para anticipar enfermedades silenciosas como el cáncer.

El Dr. Luis Macías fundó CME junto a tres socios más, quienes dieron la apertura a la clínica integral. Su principal misión era ser una clínica de vanguardia de alta calidad con alta calidad, profesionalismo al igual que querer impulsar el desarrollo de sus colaboradores quienes son el pilar fundamental para seguir con sus labores.

Con poco tiempo lograron un posicionamiento reconocido en el mercado, alcanzaron a sobrepasar la inversión inicial, fueron años en los que la atención fue su principal interés, tan solo con tres departamentos, contabilidad, comercial, y el equipo médico; un total de 10 personas. La empresa nunca se despreocupo de las capacitaciones para sus usuarios y esto a su vez elevaba la satisfacción en ellos.

Al CME enfocarse en medicina preventiva, sus usuarios deben permanecer en el centro médico tres días para culminar los exámenes respectivos. Al poco tiempo ya no eran solo 10 personas, si no 52 personas, ya que levantaron el departamento de Marketing y otros especialistas en otras áreas.

En este momento CME, está pasando por un momento difícil, ya que han descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico, cambiando su estrategia a centrarse en la captación de usuarios dejando a un lado la atención de su personal, esto a su vez disipa el atractivo a nivel salarial en relación a la competencia teniendo como

consecuencia su personal en mayoría se desvincule voluntariamente y teniendo que contratar de manera rápida a otros médicos, generando incomodidad con los pacientes.

Los médicos que quedan dentro del CME están en busca de nuevas oportunidades, ya que no se sienten a gusto con la clínica integral. Lucas Cazar, director general, se ve preocupado por la situación actual de CM.

# Diagnóstico Organizacional

## Cultura Organizacional

La cultura organizacional es de suma importancia dentro de las empresas, ya que es la que facilita el implementar estrategias. La cultura organizacional es la percepción, creencias, valores, tradiciones que existen dentro de la empresa y se dan a notar con sus acciones a los clientes externos. Si los valores van acordes con las practicas elegidas los resultados de las estrategias serán favorables.

La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso, pertenencia en los miembros de la organización (Carrillo Punina, 2016)

La cultura influye en el actuar y el sentir de los colaboradores, tomando en consideración los supuestos inconscientes que manifiestan el comportamiento de los colaboradores. Nuestra finalidad es lograr que el colaborador se sienta satisfecho y comprometido con la empresa, sin olvidar que nuestro recurso humano es sumamente importante para que el resultado de nuestras estrategias sea evidente.

Las empresas influyen de manera directa e indirecta en la satisfacción del colaborador y esta a su vez podemos aplicarla para desarrollar la competitividad entre los mismos, esto nos ayuda a garantizar la pertenencia en la empresa

Además, la cultura organizacional permite que las empresas puedan conocer sus aspectos, tantos positivos como negativos y logra desarrollar estrategias que les permite identificar fortalezas y debilidades, que tengan un impacto en el rendimiento, consiguiendo así la permanencia dentro en el mercado (Palafox et al., 2019)

En la empresa CME, podemos percatarnos de una cultura organizacional débil, donde los trabajadores no se sienten satisfechos y valorados, ya que su enfoque ha dado un giro y ahora están preocupados por la captación de clientes y aun dejado a un lado el bienestar de sus colaboradores.

Debido a esto, los colaboradores están en busca de otras oportunidades en las que se sientan a gusto y satisfechos con su trabajo.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal e informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretajan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

Es decir, la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para el involucramiento de los colaboradores hacia los objetivos de organización, de tal manera que exista una mayor fluidez de información y la comunicación sea más efectiva.

Montoya (2018) recalca que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor o más rápido sus objetivos.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se genera dentro de una cultura organizacional, a su vez, es un medio fundamental para el involucramiento de los colaboradores hacia los objetivos de la organización, a través de vías o canales, el cual permitirá agilizar el flujo de mensajes de manera efectiva. Esta comunicación se divide en dos grupos que son: interna y externa

La comunicación interna es una de las principales herramientas que tiene una organización y sirve para transmitir sus valores, misión y visión a todos los colaboradores, de este medio depende en gran escala que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los trabajadores sean eficientes y productivos para así cumplir con las metas y objetivos organizacionales (Pintado & Sánchez, 2017).

Este es un factor clave de la cultura organizacional, ya que son programas establecidos por la empresa y dirigidos al personal con el propósito de fortalecer e integrar los equipos de trabajo para que juntos puedan cumplir con los objetivos planteados.

### **Capacitación Organizacional**

La capacitación es una herramienta que se implementa dentro de las organizaciones con la finalidad de mejorar o adquirir un conocimiento entre los colaboradores, esto beneficia tanto al colaborador como a la empresa, ya que tendremos profesionales competitivos y capaces y al mismo tiempo ayudamos al crecimiento profesional del colaborador teniendo un colaborador motivado y preparado.

Las capacitaciones deben ser previamente delimitadas, es decir, debe tener tiempo, lugar, tema específico y a quien se capacitara, es por esta razón que se anualmente las empresas realizan el levantamiento del DNC (Diagnostico de Necesidades de

Capacitación), donde se hace una evaluación y se anticipa las necesidades de capacitación que existen dentro de cada departamento, esta información se levanta con las principales jefaturas de cada departamento.

Dessler & Varela (2011), nos informa que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar las necesidades que tienen los empleados o si hay conocimientos que deben pulirse. Esto se realiza directamente con el jefe inmediato o entre los subordinados, ya que son los que más cercanía tienen con el trabajo que se realiza

La capacitación también tiene la finalidad de motivar al colaborador, ya que sienten que la organización se preocupa por su crecimiento profesional, permitiéndoles a tener nuevos conocimientos y a su vez poder impartirlos dentro del departamento, y dándoles un valor agregado en el mundo laboral.

La capacitación tiene varias finalidades como se mencionó anteriormente y esta no tiene tiempo estipulado, se puede realizar una capacitación a largo plazo como a corto plazo, y se puede realizar varias capacitaciones para llegar a una sola finalidad, como se puede realizar una capacitación con una sola finalidad.

### **Planificación estratégica**

Podemos entender por planificación estratégica a un conjunto de planes funcionales entrelazados con un fin. La planificación estrategias es la base para el cumplimiento de los objetivos de la organización.



Para Galindo (2008) existen tres tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda y estos son:

### ***Estratégica***

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales, generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca para toda la organización. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la empresa, así como la obtención, el uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión visión de la organización.

### **Táctica o funcional**

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la organización y que se subordinan a los planes estratégicos. Es la responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o corto plazo

### ***Operativa***

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica, se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Es decir, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

No solo se basa en trabajar en uno de los tipos de planeación, si no tener una planificación desde lo macro a lo micro para poder tener los resultados que esperamos. Es importante

que parte de nuestra estrategia este colaborador claves para el cumplimiento de nuestras metas, caso contrario podría retrasar el resultado de lo antes mencionado

El plan estratégico debe ser cualitativo, ya que debe ser medible par su mejor entendimiento, de igual forma, debe ser intencional para marcar una dirección. Normalmente las metas son en un tiempo determinado a largo plazo, teniendo en cuenta que en el pasar de los días, esto puede cambiar o modificarse para cumplir una necesidad del momento de la empresa.

En la empresa CME podemos visualizar que han cambiado su estrategia a largo plazo, dándonos cuenta de que no está teniendo buenos resultados o los resultados que deseaban tener, es por esto que se está empezando a ver las consecuencias de las mismas y la cual debe mejorarse o analizarse mejor para poder tener mejores resultados tanto para el cliente interno y externo.

## **Diseño de la estrategia**

### **Planificación Estratégica**

La finalidad de este proyecto es realizar un análisis de como los cambios estratégicos dentro de CME han venido sumando o perjudicando a la empresa, mediante la definición y cambios de parámetros y evaluaciones generales.

Tomando en consideración que desde que cambiaron la estrategia interna se ha visto un decaimiento con el personal médico, parte de esta mejora en el Plan Estratégico es poder diseñar la misión, visión y valores organizacionales, esto nos ayudara a delimitar lo que queremos y como deseamos llegar a los objetivos. Una vez tengamos otra visión de cómo queremos llegar a cumplir nuestras metas, centrarnos en el cliente interno, creando un plan de capacitación, creando incentivos monetarios y no monetarios y por último una campaña de fidelización para evaluar lo realizado.

### **Diseñar la misión, visión y valores organizacionales**

Tomando en cuenta que el Centro Médico ha crecido de manera rápida sin tener como base una misión, visión y valores organizacionales, es primordial diseñar estas para la realización de la planificación estratégica, para esto debemos trabajar junto con los directivos para tener claro cuál es la finalidad de la empresa, que visión tienen a largo plazo y que valores van a definir a CME.

En primer lugar, debemos levantar lo que es la misión, tener claro que hace la empresa, con que finalidad y como lo va a realizar, una vez tengamos claro la misión podemos realizar la visión el cual va a definir como se ve la empresa a futuro, es de suma

importancia tener información de parte de los directivos ya que son las personas claves que nos guiarán para levantar esta información.

Al finalizar podremos analizar los valores que serán los pilares para la realización de los objetivos de la empresa, recordando que todas las personas que estén dentro de CME deberán poseer estas.

Los directivos deberán responder varias preguntas para poder llevar a cabo esta planeación y a su vez nos ayudara a saber cómo posicionar la empresa, y tener como prioridad el cliente interno, esto creara un análisis a los directivos de como diferenciarnos de los demás centros médicos.

### **Realizar un plan de capacitación**

Teniendo como antecedentes la falta de capacitación al personal, lo cual ha tenido como resultado la insatisfacción de ellos, podemos realizar un análisis por área de las necesidades de capacitación, esto se realizara con el jefe o encargado de cada área, diagnosticando necesidad de capacitación y analizando el valor agregado que tendremos al realizar estas capacitaciones, una vez tengamos identificadas las necesidades de capacitación de cada área con el respectivo presupuesto establecido, se empezará a buscar proveedores y elegir aquel que se apegue a nuestras necesidades y presupuesto.

Se realizará el cronograma de capacitación DNC, el cual tendrá detalle, el tiempo que se invertirá en la capacitación, las personas que lo recibirán, los proveedores que dictarán la capacitación y la finalidad de aquellas.

### **Implementar incentivos salariales y no salariales**

Los empleados de CME se encuentran insatisfechos con las decisiones que se han tomado para captar más clientes, ya que sienten que se han descuidado del talento humano, dejando a un lado las capacitaciones y un salario no acuerdo al del mercado. Implementar incentivos salariales y no salariales tiene la finalidad de generar sentido de pertenencia, satisfacción y retener al personal.

Realizar un plan de incentivos no salariales como: día libre por cumpleaños, gift card de alimentación por metas cumplidas o simplemente un constante reconocimiento por llegar a los objetivos establecidos, generaran compromiso con la empresa, recordando que en muchas ocasiones al empleado le atrae más los incentivos no salariales. De igual manera, los incentivos salariales tienen la finalidad de motivar al colaborador en poder y llegar a los objetivos que se plantean.

### **Campaña de fidelización**

La propuesta de campaña de fidelización tiene la finalidad de llevar un seguimiento de cómo se siente el colaborador dentro de la empresa, teniendo como resultado lo que se logró con las propuestas realizadas y lo que está por mejorar, esto nos ayudara a mantener un informe del proyecto y del cumplimiento de los parámetros establecidos. Esta campaña de fidelización se realizará mediante encuestas, entrevistas.

## **Implementación de la estrategia**

### **Metodología**

La metodología que usaremos es la cualitativa y cuantitativa, ya se involucrara y se levantara la información necesaria directamente con el personal, la información se socializara por medios de comunicación y se realizara tabulaciones de los resultados obtenidos. Para este proyecto se realizará la contratación de un Asistente de Talento Humano, quien se encargará de la logística que lo ya planteado, esta persona tendrá un sueldo de \$500, y sus principales funciones serán los de dar soporte al proyecto, seguimiento de ingresos y control de salidas.

A continuación, se detallará los procedimientos a ejecutar para la planificación estratégica dentro de CME

### **Diseñar la misión, visión y valores organizacionales**

Para Ejecutar esta actividad realizaremos varias reuniones con los directivos, en primer la primera reunión socializaremos con ellos para realizar el levantamiento de la misión la misión y como esto nos ayudara a mejorar la empresa, recordando que la misión determina y detalla la razón de ser de la empresa, la identidad, la finalidad que son los fines de la empresa, y la actividad principal, que hacemos y para quien, debemos tener claro esto ya que como recursos humanos debemos impartirlo a los directivos para que sea más claro lo que queremos lograr, después de dar la explicación de que la misión, realizaremos una lluvia de ideas hasta poder llevar a nuestra misión, tomando en cuenta que ellos deben tener la información actualizada, ya que ellos definirán los factores y elementos que deben estar en la misión.

En la segunda reunión nos basaremos en la visión y usaremos la misma metodología, les explicaremos a los directivos que es la visión y como esto nos ayudara a mejorar la empresa, para esto tenemos que tener claro que la visión es lo que uno quiere llegar a ser para poder llegar a la misión, es importante dar ideas que se pueda lograr, sin alejarnos tanto de la realidad, esta va de la mano de los objetivos de la empresa; la visión debe ser medible, atractiva, posible, estratégica, entendible para todos, inspiradora y tener un tiempo determinado. Después se realizará una lluvia de ideas de los directivos y con esta poder levantar lo que realmente será la visión.

La tercera reunión tendrá como objetivo determinar los valores organizacionales, estos son los principios básicos que deben observarse en el actuar de los colaboradores dentro de la organización, sin infringir en lo que desea la empresa, los directivos deben tener en cuenta la competitividad y la convivencia para determinar que valores organizacionales van más acorde a la finalidad de la empresa, realizaremos una lluvia de ideas y posibles valores con los directivos para poder definir los valores.

Después de tener esta información, se realizará un borrador de la misión, visión y valores organizacionales con el fin de que en la cuarta reunión se presente a los directivos y poder tener una retroalimentación o cambios pertinentes, mejorar ciertos detalles o agregar información que no se haya conversado en las reuniones anteriores. Esta puede ser cambiadas con el tiempo si se ve en la necesidad o se cambie el rumbo de la empresa.

Esta estrategia nos ayudara a posicionar a CME en el mercado, a tener estrategias más delimitadas y tener una idea más clara de lo que es la empresa como tal, de igual forma, nos ayudara a definir objetivos más claros a futuro evitando que se tomen decisiones sin fundamentos.

## **Realizar un plan de capacitación**

Una vez tengamos claro la misión de la empresa, y saber que queremos o esperamos de nuestros colaboradores, nos encargaremos en brindarle el conocimiento necesitado y esperado para que puedan cumplir su rol, con la finalidad de captar más clientes con nuestro servicio de excelencia.

Agendaremos reuniones con cada jefe de departamento para conversar las necesidades de capacitación que tenga el departamento, también consideraremos las capacitaciones que el jefe quisiera obtener para la mejora de los conocimientos ya obtenidos

Se debe indagar que espera de cada capacitación, ya que puede que la capacitación que se requiera está alejada de lo que se espera, de esta manera podemos guiar a los jefes a decidir qué capacitación es necesaria y se ajusta para el equipo, en la entrevista a los jefes debemos responder las siguientes preguntas: ¿Tiene objetivos claros por escrito el área?, ¿Cuenta con planes para lograr objetivos detallados?, ¿El personal da su opinión en la planeación?

Este proceso realizaremos con todos los departamentos, una vez tengamos toda la información recopilada, de igual forma, nos reuniremos con el Gerente General para detectar que necesidades de capacitación hay a nivel macro de todos los empleados, realizaremos el DNC, detallando lo que se espera con cada capacitación y el cronograma (quien participara, fechas, hora, lugar), realizaremos los formatos necesarios; formato de asistencia, formato de satisfacción con la capacitación, y una encuesta de lo aprendido en ella.



Analizaremos que capacitación se puede dar internamente y para cuales necesitaremos capacitaciones externas, identificando las capacitaciones externas empezaremos la búsqueda de empresas de capacitación, teniendo una terna por cada una para realizar la comparación de precios y contenido y poder tomar una decisión de acuerdo con las necesidades y el presupuesto que nos brinda la empresa.

Una vez que tengamos toda la información recolectada, nos reuniremos con la jefaturas y gerencia para que conozcan del DNC y determinar los cambios o mejoras pertinentes, de caso que no haya, se delega a la persona encargada del seguimiento para cumplir con el DNC establecido.

### **Implementar incentivos salariales y no salariales**

La finalidad de implementar incentivos salariales y no salariales es poder motivar y retener a los colaboradores, en muchas empresas en la actualidad se ve implementado esta opción, y se ha comprobado que a pesar de tener un salario no acorde al mercado las personas se quedan por los incentivos no salariales que le da la empresa.

Realizaremos un análisis de los incentivos salariales que ponen implementar y proponer, esta debe ser acorde a lo que la empresa está dispuesta a darnos o permitirnos realizar, por esta razón, debemos tener claro que intereses tiene el empleador con los colaboradores, y a su vez debe ser una inversión a mediano y largo plazo, entre estos implementaremos:

Medio jornada libre por el cumpleaños de colaborador.

Reconocimiento al mejor trabajador.

Integración por el cumplimiento de metas y objetivos.

Se realizará una reunión para plantearlos con gerencia, dándole a conocer los resultados que podremos obtener de esto. Una vez tengamos la aprobación lo pondremos en marcha, teniendo una base de datos actualizado de las fechas de nacimiento de los colaboradores, evaluando las actividades realizadas mensualmente y metas establecidas. Se conversa sobre el presupuesto para lo que es la integración y se lo va coordinando con gerencia.

Una vez tengamos la aprobación de los incentivos salariales y no salariales, les comunicamos a los colaboradores sobre lo que se comenzara a implementar, a su vez escuchamos su opinión sobre aquello.

Esta planificación estrategia tiene que ir de la mano de la misión y visión, lo que queremos lograr es poder obtener una alta captación de clientes con el excelente y diferenciado servicio, teniendo a clientes satisfechos por atención brindada y al mismo tiempo tener al colaborador satisfecho por la importancia que siente de la empresa hacia ellos.

### **Campaña de fidelización**

La campaña de fidelización tiene como finalidad conocer más a los colaboradores para saber cómo se han sentido con todo lo antes mencionado e implementado, realizaremos entrevistas y encuestas.

Esto nos ayudara a tener un acercamiento con los colaboradores, teniendo interés por lo que ellos desean o esperan de la empresa, buscar la forma de velar por el recurso humano que es el más importante dentro de las empresas, ya que de ellos dependerá como nos mostraremos a los clientes.

## **Responsables**

La persona encargada de llevar este proyecto será la persona contrata de Recursos Humanos, con el apoyo de las áreas que intervengan y con la autorización y seguimiento del gerente general, a pesar de esto, se necesita el apoyo de todos los colaboradores de CME para que esta se lleve correctamente, por esta razón es importante socializar lo que se va a realizar y con el resultado esperado para poder tener el apoyo y entendimiento de todos los que conforman CME.

## **Recursos**

Para obtener el resultado esperado el principal recurso es el humano, ya que sin la predisposición de ellos al cambio que se dará, no podremos implementar al 100% el proyecto, es importante en que categoría se encuentra el personal, ya que puede que esté en etapa de no creer en ningún cambio que se dará en la empresa por decepciones anteriores, de igual forma.

Para llevar a cabo la estrategia de realización de misión, visión y valores organizacionales, necesitaremos recursos materiales como una sala en donde se realizarán las reuniones, para las una laptop y utensilios electrónicos, cuadernos, lápiz para tomar apuntes y una pizarra para escribir mejor la lluvia de ideas.

Para realizar la estrategia de plan de capacitación necesitaremos, utensilios electrónicos para poder reuniones con las jefaturas en sus propios departamentos, lápiz y cuaderno para poder anotar las necesidades de capacitación. Se necesitará recursos financieros, la aprobación de un presupuesto para poder sobrellevar las capacitaciones externas.

Tomando en consideración que se realizaran capacitaciones internas, necesitaremos una sala con sillas, un pizarrón y un proyector.

Para realizar la estrategia de Implementar incentivos salariales y no salariales necesitaremos los siguientes recursos materiales: El presupuesto para los gift card que se darán para el mejor trabajador. Un presupuesto para la integración que se necesitara, alimentación, bebidas, sillas, decoración, bebida soft y se realizara en las instalaciones de la empresa para no gastar en alquilar de local.

Al realizar la campaña de fidelización vamos a necesitar recursos materiales como: pizarra, proyector, sillas, sala de capacitación para la presentación de los resultados, ya que las entrevistas y encuestas se realizarán por medio de un link.

**Tabla 1***Materiales*

<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Diseñar la misión, visión y valores organizacionales	Laptop	1	\$300	\$300
	Lápiz	5	\$0.50	\$2.50
	Cuaderno	5	\$0.80	\$4.00
	Proyector	1	\$310	\$310
	Proyector	NA	NA	NA
	Capacitación	5	\$120	\$600
	Sillas	20	\$15	\$300
Realizar un plan de capacitación	Pizarra	1	\$50	\$50
	Marcador	4	\$1	\$4
	Borrador	2	\$2	\$4
	Cofee Break	20	\$4	\$80
	Certificados	20	\$1.20	\$24
Implementar incentivos salariales y no salariales	Gift Card	7	\$20	\$140
		5	\$1.20	\$6
	Integración	1	1	\$600
Campaña de fidelización	NA	NA	NA	NA
<b>Total de inversión</b>				<b>\$2.418</b>

*Nota.* Los ítems de NA es porque se usará los materiales ya usados en otra actividad.

*Fuente.* Elaboración propia

## **Conclusión**

Podemos llegar a la conclusión en base al análisis realizado, que en la empresa CME existía un planificación estrategia sin fundamentos planteados, es decir, sin tener conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa, teniendo como resultado la alta rotación de sus empleados, médicos, provocando una insatisfacción tanto para el cliente interno y externo, los colaboradores se estaban yendo a la competencia, el cual sentían que tenían mayor interés por el recurso humano, y los directivos sin darse cuenta de las consecuencia de una mal planificación estrategia, que era el querer captar más clientes sin pensar en que la excelencia en la capacitación es la que retiene a los pacientes.

Con esto decidimos realizar una nueva planificación estratégica, con la finalidad de mejorar nuestra gestión teniendo como consecuencia la excelencia en la atención y servicio al cliente, es por esto por lo que, en primera estancia, se reunió con los directivos para realizar el levantamiento de la misión, visión y valores organizacionales, con la finalidad de que, a partir de esto, nos enfoquemos en lo que realmente iba a hacer crecer a la empresa.

En segunda estancia, implementamos un DNC, es decir se analizó con las jefaturas para determinar las necesidades de capacitación que necesita el personal y a partir de esto empezar a realizar las capacitaciones pertinentes por departamento, teniendo como consecuencia la satisfacción del personal, dándoles a notar que nos preocupamos por su aprendizaje continuo que a su vez tendremos como resultado la captación de clientes, y la fidelización de ellos, al sentir que la atención es excelente.

En tercera estancia, implementaremos incentivos no salariales y salariales, tomando en consideración que la alta rotación que se da en CME es porque el salario no es acorde a la de la competencia, implementamos los incentivos para motivar al personal, estos incentivos son tales como: Media jornada libre por el día de cumpleaños, Reconocimiento al mejor trabajador del mes o del trimestre y una pequeña integración para fortalecer lazos de compañerismo dentro de la empresa.

Como punto final tenemos la campaña de fidelización que como finalidad es la evaluación de lo antes mencionado, para esto se realizara encuesta de satisfacción y se tomaran en cuenta sugerencias para mejorar a futuro, con el objetivo principal de poder captar más clientes sin despreocuparnos del personal.

## **RECOMENDACIONES**

Antes de finalizar el presente trabajo, se recomienda a la empresa CME implementar los siguientes puntos

- Llevar a cabo las diferentes estrategias planteadas en el presente documento.
- Mantener capacitados al personal para al futuro implementar realizar un mapeo de talento y realizar un plan de capacitación.
- Poner como prioridad al cliente interno para ver resultados a largo plazo en los resultados al captar clientes.



## Bibliografía

Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Revista digital de Ciencias administrativas UNLP*, 4(8).

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (Vol. 5). México: Prentice Hall.

Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica*. Mexico: Trillas.

Montoya Robles, M. d. (2018). Comunicación organizacional : revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 8.

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*(35), 202.

Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (Vol. 4). Madrid.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Icaza Soledispa Katherine Johanna**, con **C.C: # 0920189180** autora del componente práctico del examen complejo: Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME previo a la obtención del título de Licenciado/a en Psicología Organizacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 7 de **septiembre** de **2022**

Nombre: Icaza Soledispa Katherine Johanna

C.C: 0926129743

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Planificación estratégica como método de mejora en la empresa CME		
<b>AUTOR(ES)</b>	Katherine Johanna Icaza Soledispa		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Alexandra Patricia Galarza Colamarco		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	7 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	34
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología Organizacional, Planificación estratégica, Análisis de caso.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Planificación estratégica, Capacitación, Incentivos Salariales, Misión, Visión, Valores Organizacionales		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la situacional controversial de la la empresa CME, dar una mejor propuesta de planificación estratégica, dado que a partir de este cambio de enfoque en los intereses de la gerencia hemos visto consecuencias en el sentir de los colaboradores dentro de la organización uno de los principales problemas o falencias se ha visto reflejada en su baja captación de clientes ocasionando incomodidad e insatisfacción en los colaborades. La metodología que se utilizo fue el enfoque cualitativo, realizando un análisis situacional e implementado herramientas como encuestas. Las principales estrategias que se diseñaron fueron: estructurar la misión, visión y valores organizacionales; diseñar un plan de capacitación ligado a la misión y visión; Implementar incentivos salarios y no salariales, realizar una campaña de fidelización, la realización de estas estrategias nos ayudara a tener una mejor visión de que deseamos y como deseamos captar clientes, poniendo como prioridad a nuestros colaborades, aumento de satisfacción y mejoramiento del clima laboral, teniendo como resultado atención eficaz, y así captando más usuarios.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-963975319	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:johannaicaza23@hotmail.com">johannaicaza23@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			